

Cahiers du CRISES
Collection
Étude de cas d'entreprises d'économie sociale

no ES0307
Groupements de producteurs
de vin équitable du Chili :
trois cas d'entreprises collectives

par

Tonia Mori

sous la direction de Marie-Claire Malo

Mai 2003

Notes sur les auteures et les appuis financiers reçus

Tonia Mori est étudiante à la maîtrise en sciences de la gestion, option «management » à HEC Montréal et assistante de recherche au CRISES HEC Montréal.

Marie-Claire Malo est professeure titulaire à HEC Montréal et directrice du CRISES HEC Montréal, l'antenne HEC du centre interuniversitaire CRISES.

Cette étude de cas a été réalisée avec l'appui financier du fonds FQRSC (anciennement FCAR) dans le cadre du projet « les configurations de l'économie sociale et solidaire » et avec un bourse de recherche du Centre d'études en administration internationale (CÉTAI) accordée à Tonia Mori pour la collecte de données au Chili.

© Copyright Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES).

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	vii
RÉSUMÉ	IX
INTRODUCTION	1
1. LE RAPPORT AUX PETITS PRODUCTEURS À L'EXTÉRIEUR DU SEGMENT ÉQUITABLE...	3
2. LA COOPÉRATIVE LOS ROBLES	6
2.1. La structure de gouvernance et de gestion	6
2.2. L'orientation stratégique « vin équitable »	7
2.3. La chaîne d'activités créatrices de valeur.....	8
2.4. Les impacts du commerce équitable	12
3. LA COOPÉRATIVE EL CORAZÓN.....	15
3.1. L'évolution de la mission de la coopérative	16
3.2. La structure de gouvernance et de gestion	18
3.3. La chaîne d'activités créatrices de valeur.....	19
3.4. Les impacts du commerce équitable	23
4. LA SOCIÉTÉ À CAPITAL FERMÉ : SAGRADA FAMILIA	24

4.1. La structure de gouvernance et de gestion.....	25
4.2. La chaîne d’activités créatrices de valeur	26
4.3. Les impacts du commerce équitable.....	29
CONCLUSION.....	31

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

Figure 1	La chaîne d'activités / Los Robles.....	10
Figure 2	La chaîne d'activités / El Corazòn.....	22
Figure 3	La chaîne d'activités / Sagrada Familia.....	28

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Les trois groupements de producteurs partenaires d'Oxfam Wereldwinkels.....	2
Tableau 2	Le rapport aux petits producteurs viticulteurs	5
Tableau 3	L'évolution des statuts la coopérative El Corazòn	16
Tableau 4	Proportion des terres irrigables	18

REMERCIEMENTS

La réalisation de cette étude a mobilisé l'engagement et la participation de plusieurs personnes et organisations dont nous tenons à souligner l'appui et que nous tenons à remercier :

- **Commerce Équitable Oxfam-Québec (CÉOQ)** qui a encouragé cette recherche dès sa phase initiale, et en particulier M. Gilles Léveillé, directeur des programmes au Québec et M. Dario Iezzoni, directeur général ;
- l'organisation belge flamande **Oxfam-Wereldwinkels**, et en particulier M. Marc Bontemps qui a favorisé les contacts avec leurs partenaires viticulteurs équitables du Chili, ainsi que M. Léo Ghysels et M. Walter Penen, manager des ventes équitables, rencontrés au Chili ;
- la **Coopérativa Agrícola Vitivinícola de Curico (Los Robles)**, et en particulier son directeur général Don Carlo Torres Silvae et son directeur des exportations Don Sergio Allard Neumann ;
- la **Coopérativa Campesina El Corazón**, son président Don Emiliano Abarca Cabello, son directeur général Don Heriberto Olave, et tous les membres qui nous ont accordé des entretiens, ainsi que Mme Monica Quiroz, avocate des membres de la coopérative ;
- la **Sociedad Vitivinícola de Sagrada Familia**, son président Don Jose Parra Espinoza, son directeur général Don Raul Navarrete Jara et tous les sociétaires qui nous ont accueilli ;
- le Centre d'études en administration internationale (**CÉTAI**) de HEC Montréal pour la bourse de recherche ayant permis la réalisation de la collecte de données au Chili ;
- le Fonds **FQRSC** (anciennement FCAR) du Gouvernement du Québec pour son appui dans le cadre du projet « les configurations de l'économie sociale et solidaire » ;
- le **CRISES HEC Montréal** pour ses séminaires de recherche et ses membres qui ont contribué à faire avancer notre réflexion.

RÉSUMÉ

Le produit sur lequel repose cette étude est le vin équitable. S'attarder sur un tel secteur s'avère intéressant à plusieurs égards. D'une part, le vin équitable est un sujet jusqu'à ce jour moins abordé que celui du café équitable, produit emblème du mouvement. D'autre part, contrairement au café dont la transformation (torréfaction) est habituellement réalisée dans les pays du Nord, le vin résulte d'un processus complexe de transformation (vinification) accompli par les acteurs du Sud. L'exportation d'un produit transformé, rapportant plus que celle d'un produit non transformé, rejoint l'un des objectifs fondamentaux du commerce équitable, soit celui de laisser le maximum de revenus aux pays producteurs.

Le présent travail a été réalisé suite à une collecte de données par entrevues et observation participante au sein d'organisations chiliennes associées à la production du vin équitable. Les trois organisations étudiées sont Los Robles, une coopérative viticole sexagénaire; El Corazòn, une coopérative de producteurs agricole fondée en 1965 qui est membre-fournisseur de Los Robles; Sagrada Familia, une jeune entreprise privée présente sur le marché alternatif depuis sa fondation en janvier 1997. Ces trois organisations sont partenaires de la même organisation du commerce équitable (OCÉ) belge : Oxfam-Wereldwinkels, centrale d'achats des Magasins du monde.

Dans ce cahier nous présentons dans un premier temps le rapport aux petits viticulteurs. En second lieu, nous analysons les trois entreprises collectives présentes dans le processus du vin équitable en précisant leurs conditions d'émergence, leur structure de gouvernance, leur chaîne d'activités créatrice de valeur et les impacts de leur appartenance au commerce équitable. En conclusion trois constats émergent : la dynamique équitable est un long processus, elle requiert une architecture flexible et elle rend pertinent les échanges équitables Sud-Sud.

INTRODUCTION

Le commerce équitable connaît depuis quelques années un remarquable engouement auprès d'un nombre croissant de consommateurs soucieux de l'équité dans les rapports commerciaux Nord-Sud. Cette croissance en popularité, surtout en Europe où sont offerts plus de 2000 produits équitables, confirme le sérieux et l'intérêt de cette nouvelle façon de concevoir les échanges.

L'expression « commerce équitable » n'est cependant pas nouvelle. Elle a été utilisée dès 1964, lors de la Conférence des Nations unies pour le commerce et le développement, pour faire référence à un mouvement alternatif qui propose de redresser les inégalités dans les échanges internationaux en promouvant des transactions marchandes plus équilibrées entre les producteurs du Sud et les consommateurs du Nord. La devise de ce mouvement est *Trade not aid*. Offrir aux petits producteurs du Sud un « juste prix » pour leurs produits en diminuant le nombre d'intermédiaires à la commercialisation, est la représentation la plus courante du commerce équitable. Ce juste prix doit non seulement permettre de couvrir les coûts de production mais aussi les coûts sociaux et environnementaux. Le commerce équitable vise le développement des communautés locales du Sud dont les citoyens connaissent un niveau de vie précaire. Comme le développement d'une communauté passe par le développement local, la création d'entreprises collectives locales, qui sont appelées à jouer des rôles clés dans ces processus, est encouragée par le mouvement équitable.

Nous avons étudié trois entreprises collectives chiliennes, Los Robles, El Corazón et Sagrada Familia (Tableau 1) engagées dans le secteur du vin équitable.¹ Chacune de ces entreprises est partenaire de la même organisation du commerce équitable (OCÉ) du Nord, soit Oxfam-Wereldwinkels. De plus la coopérative El Corazón constitue l'un des membres de la coopérative Los Robles.

¹ La collecte de données empiriques a été réalisée par Tonia Mori, dans le cadre de son cours projet et de son mémoire de maîtrise. Elle a été réalisée pendant un séjour de 45 jours au Chili, d'avril à juin 2002. La méthode a combiné l'observation participante, la collecte de données documentaires et les entretiens : avec les présidents des conseils d'administration (de la coopérative Los Robles, de la coopérative El Corazón, de Sagrada Familia), les directeurs généraux (de la coopérative Los Robles, de la coopérative El Corazón, de Sagrada Familia), des membres des coopératives (coopérative Los Robles, coopérative El Corazón), des propriétaires-fournisseurs de Sagrada Familia, un *corredor de uva* ainsi que de petits viticulteurs indépendants. Les principaux documents recueillis sont le rapport annuel 2001 de la coopérative Los Robles et des rapports internes d'Oxfam-Wereldwinkels en lien avec leurs visites à leurs partenaires chiliens.

Tableau 1
Les trois groupements de producteurs partenaires d'Oxfam Wereldwinkels

Organisation	Statut	Âge	Nombre de propriétaires	Hectares totaux de vignobles	Petits vignobles
Los Robles (LR)	Coopérative	63 ans	68 membres (incluant la coop EC)	975,95	26,5% membres ont ~5 hectares chacun
El Corazón (EC) (membre de LR)	Coopérative	37 ans	35 membres (4 en viticulture)	008,30	Chaque viticulteur a ~2,1 hectares
Sagrada Familia (SF)	Société à capital fermé	6 ans	16 sociétaires	093,00	Chaque viticulteur a ~4,5 hectares

Sources : Rapport annuel LR 2001, Document interne SF, 2001 et Oxfam-Wereldwinkels, 1997.

Le secteur du vin équitable est beaucoup moins étudié que celui du café équitable, produit emblème du mouvement. Y mener des recherches est pourtant pertinent car contrairement au café, dont la transformation (torréfaction) est habituellement réalisée dans les pays du Nord, le vin résulte d'une transformation (vinification) accomplie par les acteurs du Sud. On s'écarte de la simple exportation de matières premières (comme le café, le sucre, la banane) pour découvrir la prise en charge d'activités qui ont lieu dans les pays producteurs. De plus, l'exportation d'un produit transformé rapporte plus que celle d'un produit non transformé, ce qui rejoint un autre objectif du commerce équitable, soit celui de laisser le maximum de revenus aux pays producteurs. Par ailleurs, le processus de transformation sur place entraîne une plus grande activité de l'entreprise collective au sein de la communauté, ce qui devrait lui permettre de participer plus activement ainsi que d'occuper un rôle plus grand dans le développement local de celle-ci.

Dans un premier temps, nous présenterons le rapport aux petits producteurs à l'extérieur du commerce équitable et ce, afin de mieux faire ressortir la situation des viticulteurs qui s'y inscrivent via leurs entreprises collectives. Nous présenterons ensuite, pour chaque entreprise collective, son émergence, sa structure de gouvernance et de gestion, et surtout le système d'activités créatrices de valeur ajoutée ainsi que l'évaluation de la performance du commerce équitable via l'analyse des impacts perçus. Afin d'analyser les liens qu'entretiennent les trois entreprises étudiées avec les principes du commerce équitable, nous ferons en effet ressortir la chaîne d'activités en nous inspirant

de l'approche de la création de valeur ajoutée.² Il s'agit de présenter la séquence des activités, de l'amont à l'aval, en vue de comprendre comment elles se déroulent afin de mettre en relief celles qui créent de la valeur pour les acteurs du marché équitable, en particulier pour ceux du Sud. Plus précisément, nous cherchons à identifier les activités qui permettent d'améliorer les conditions de vie des paysans dont l'activité économique est marginale. Afin de mieux cerner ces améliorations, il convient également de comprendre la réalité telle que vécue par ces viticulteurs.

1. LE RAPPORT AUX PETITS PRODUCTEURS À L'EXTÉRIEUR DU SEGMENT ÉQUITABLE

Les agriculteurs possédant un petit vignoble sont nombreux au Chili. Le marché est toutefois dominé par quelques grandes entreprises qui monopolisent à elles seules les marchés national et international du vin chilien. Bien qu'elles disposent de leurs propres vignobles, ces entreprises achètent régulièrement des raisins supplémentaires à des viticulteurs indépendants afin d'atteindre le volume de production qui leur est nécessaire. Pour y parvenir, ces entreprises ont recours à un *corredor de uva* (un courtier) qui s'engage à acheter la production de viticulteurs indépendants. La majorité de ces producteurs sont de petits viticulteurs, c'est-à-dire des paysans dont l'activité économique est marginale. Il est donc pertinent de distinguer deux groupes de viticulteurs exploitant un petit vignoble : d'une part, les viticulteurs *sans contrat* et, d'autre part, les viticulteurs *avec contrat*.

Être en relation contractuelle avec un *corredor de uva* offre plusieurs avantages. Un tel contrat permet, en un premier temps, de diminuer considérablement l'incertitude relative à l'écoulement des récoltes du viticulteur marginalisé. Le raisin est une matière première fragile et périssable qui nécessite d'être traitée (par un processus de vinification) rapidement. Or, le *corredor de uva* s'engage à acheter au moins 80 % de la production du viticulteur et ce, quelque mois avant les vendanges. À ce niveau, la situation du viticulteur *sans contrat* est très différente. Il arrive fréquemment qu'un producteur marginalisé procède aux vendanges sans savoir s'il réussira à vendre ses récoltes et si le revenu qu'il en retirera sera supérieur aux frais encourus. Ainsi, beaucoup d'efforts sont déployés dans la recherche d'un acheteur potentiel, qui souvent n'apparaît qu'au moment des vendanges. De telles conditions entraînent inévitablement un désintérêt croissant du petit

² Pour en savoir plus sur la chaîne d'activités créatrice de valeur ajoutée, voir Michaël E. Porter (1986), *L'avantage concurrentiel*, Paris, Inter Éditions, 647 p.

producteur face à ses activités viticoles. Il arrive même que les petits producteurs ne procèdent pas aux vendanges, préférant perdre leur récolte plutôt que d'y engager des coûts qui seront supérieurs aux recettes perçues.

En un second temps, une collaboration contractuelle permet d'améliorer considérablement la qualité de la production du viticulteur. Étant donné que le *corredor de uva* s'engage à procurer des matières premières de qualité pour une grande entreprise de vinification, il s'assure de cette qualité en offrant une certaine assistance technique aux viticulteurs tout au long de l'année. De son côté, le viticulteur *sans contrat* ne bénéficie pas nécessairement de l'assistance d'un technicien agricole ou d'un œnologue et ce, malgré l'existence d'un programme gouvernemental qui subventionne 70 % des frais encourus. En fait, la majorité des viticulteurs marginalisés ne peuvent même pas assumer les frais résiduels. N'ayant pas accès à des formations et conseils techniques concernant l'entretien de la vigne, ils ont difficilement une récolte correspondant à la qualité recherchée sur le marché et peuvent péniblement décrocher un contrat avec les courtiers. D'ailleurs, le prix obtenu pour leur raisin est inférieur à celui du marché.

En plus de diminuer l'incertitude relative à l'écoulement de leur production et d'accéder à une assistance technique qui leur permet d'améliorer la valeur de leur production, un troisième avantage pour les viticulteurs *avec contrat* est de bénéficier d'un versement anticipé provenant de l'entreprise privée. L'objectif de ce financement anticipé est de permettre au producteur d'accéder à suffisamment de liquidités afin d'entreprendre les vendanges. Pour un viticulteur sans contrat, tous les frais sont supportés individuellement. Tous les membres de la famille participent aux vendanges sans savoir quel revenu sera obtenu.

Même si les contrats procurent des avantages intéressants pour le petit viticulteur, celui-ci n'a toutefois aucun recours si l'entreprise ou le *corredor de uva* choisit de ne pas tenir ses engagements. De plus, si le contrat stipule qu'au moins 80 % de la production sera achetée, le prix n'y figure pas. Habituellement ce prix s'apparente à celui transigé sur le marché. Néanmoins, certaines pratiques sont utilisées, par les grandes entreprises, afin de diminuer le prix d'achat, comme la rumeur et l'ouïe-dire. L'objectif est de créer de la compétition entre les producteurs et ainsi de faire chuter le prix d'achat. Les petits producteurs, souvent mal informés de la situation réelle des marchés en aval, accepteront de vendre à un prix inférieur, de peur de ne pouvoir trouver d'acheteur. Finalement, le producteur *avec contrat* n'est pas payé immédiatement au moment de la vente, comme

l'est celui *sans contrat*. Le paiement s'échelonne sur 5 à 10 versements au cours de l'année.

Le Tableau 2 présente sommairement les conditions selon lesquelles les petits producteurs marginaux vivent de la viticulture.

Tableau 2
Le rapport aux petits producteurs viticulteurs

Le rapport aux petits producteurs		
	Sans contrat	Avec contrat
Appui technique	Aucune ou gouvernementale	Coureur de raisin
Vendanges	Familiale	Familiale
Coûts vendange	Coûts individuels	Coûts individuels Parfois un petit paiement anticipé par E privée
Coûts transport	Coûts individuels	Inclus dans le contrat avec coureur
Vente	Individuelle	Coureur de raisin
Vinification	Rarement accessible	Non accessible
Prix reçu	< marché immédiatement	< marché par versements

T. Mori et M.-C. Malo, CRISES HEC Montréal, 2002

L'objet de cette première section était de prendre connaissance de la situation telle que vécue par les viticulteurs marginalisés du marché traditionnel. Nous constatons que si les petits producteurs qui ont un contrat vivent plus facilement de la viticulture, la vassalité de leur situation demeure incontestable. Qu'en est-il pour ceux qui sont fournisseurs non pas d'une entreprise privée mais d'une entreprise collective qui leur appartient ? Dans un premier temps, nous présenterons la coopérative Los Robles, puis la coopérative

El Corazòn qui en est membre et finalement la société Sagrada Familia, qui n'est pas une coopérative mais qui s'en apparente.

2. LA COOPÉRATIVE LOS ROBLES

Située dans la vallée de Curicò, la coopérative Los Robles a été fondée le 22 octobre 1939 suite à l'un des plus grands tremblements de terre qui ait secoué le Chili. La majorité des entreprises et des agriculteurs localisés au Sud de Santiago ayant connu de très grandes pertes, un groupe d'environ 150 fermiers, propriétaires de vignobles, s'est constitué afin de mettre sur pied la **Cooperativa Vitivinicola Los Robles**. Le besoin de se protéger contre de futures catastrophes mais surtout la nécessité de reconstruire de nouveaux équipements et aménagements permettant la viabilité de leurs exploitations viticoles, sont à l'origine de cette coopérative qui a maintenant 63 ans. Los Robles a pour finalité de promouvoir le progrès des agriculteurs et viticulteurs aux niveaux économique, social et culturel et ce, en visant plus particulièrement le développement et l'amélioration économique de la viticulture et de l'agriculture en général.

2.1. La structure de gouvernance et de gestion

La coopérative est constituée de **68 membres** partageant un total de 3 570 211 droits. Nous avons fait ressortir au moins **cinq types de membres** : des entreprises privées, une coopérative de petits producteurs (El Corazòn), des producteurs ayant de grands vignobles, des petits producteurs et des professionnels (avocat, gestionnaire, etc.). Pour ces derniers, l'exploitation agricole est une activité supplémentaire et non pas une activité centrale de subsistance. Dans le sociétariat de la coopérative, se retrouvent donc des membres qui ne correspondent pas à l'image du commerce équitable : celle de regrouper au Sud, de petits paysans marginalisés.

Le sociétariat de la coopérative Los Robles est donc très hétérogène et la diversité de ses membres vient complexifier la gouverne de la coopérative. Le **conseil d'administration** de la coopérative Los Robles est composé de 12 membres (9 titulaires et 3 substituts) qui sont élus pour une période de trois ans. Le **comité exécutif** comprend un président, un premier vice-président, un second président et le secrétaire. La coopérative a aussi un **comité de surveillance** formé de trois personnes. Enfin, à l'interface de la gouvernance et des opérations, se trouve une **équipe de gestion** comprenant un directeur général, un directeur commercial, un directeur de l'administration

et des finances, un directeur des exportations, un assistant générant des opérations, un assistant gérant du marketing et depuis janvier 2002, **un œnologue**.

2.2. L'orientation stratégique « vin équitable »

Les vins de la coopérative Los Robles sont présents depuis 1992 sur le marché équitable, année qui marque le début du partenariat entre Los Robles et une organisation de commerce équitable (OCÉ) du Nord : Oxfam-Wereldwinkels (Belgique) centrale d'achat des *Magasins du monde*. À cette époque, la coopérative connaissait de sérieux problèmes financiers et Oxfam-Wereldwinkels ainsi que FTO Hollande étaient leurs plus grands clients internationaux. L'objectif visé par ces deux OCÉ était, en première instance, la consolidation financière de la coopérative. Jusqu'en 1996 leur relation était purement commerciale et peu d'importance était accordée aux principes et aspects du commerce équitable. En réalité, la situation financière précaire de la coopérative entraînait la valorisation de solutions rapides misant sur le court terme, soit une philosophie de gestion difficilement conciliable aux aspirations du commerce équitable. Ainsi, la tête dirigeante n'accordait guère d'importance à un commerce se voulant équitable. Les idées, les valeurs et les principes du commerce équitable ne suscitaient guère d'intérêt réel dans cette coopérative. Celle-ci ne comprenait pas et ne cherchait pas à combler son manque de connaissances sur les valeurs et pratiques du mouvement équitable.

Une telle mentalité commerciale ou marchande peut s'expliquer par la nécessaire réorientation de la coopérative afin de survivre à l'abolition drastique des subventions gouvernementales lors de l'arrivée du général Pinochet au pouvoir. Alors que l'origine des coopératives viticoles au Chili date du grand tremblement de terre de 1939, la dissolution de la majorité de celles-ci survient en 1973. Jusqu'à cette date, les coopératives se sont bien développées et sont devenues des entreprises très viables. Dans le cas des coopératives viticoles, les résultats furent spectaculaires. Par exemple, la production de produits transformés a augmenté de 1000 % entre 1965 et 1972.³ Après 1973, la majorité des coopératives furent acculées à la faillite étant donné que tous les plans soutenant le développement des coopératives furent abolis. Les coopératives ayant survécu sont celles qui ont su se réorienter et développer de nouvelles stratégies tout comme leurs concurrentes. Elles ont ainsi laissé de côté leurs aspirations sociales afin de devenir plus compétitives. Ainsi, subsistait une seule grande différence entre la forme coopérative et la

³ Les données proviennent d'un entretien avec le directeur général de Sagrada Familia, M. Raul Navarrete.

société de capitaux : les propriétaires de la première, contrairement à la seconde, étaient également ses fournisseurs. Quant au reste, la coopérative se comportait comme une entreprise classique. On comprend mieux le cheminement de Los Robles vers une logique mercantile. La survie de l'organisation impliquait de réorienter l'administration vers les règles du marché. La coopérative Los Robles est aujourd'hui l'une des rares coopératives à avoir survécu au Chili.

En 1996, quatre ans après le début de la présence des vins Los Robles dans le commerce équitable, Oxfam-Wereldwinkels commence à s'impliquer davantage au niveau de l'évaluation de son partenaire et ce, afin d'accorder plus d'attention à l'application des principes du commerce équitable. Cette nouvelle préoccupation s'explique par la notoriété grandissante des vins équitables Los Robles auprès des consommateurs européens. Le niveau des ventes intéressant et croissant témoigne certes de la qualité des vins Los Robles mais le statut coopératif de Los Robles suscite également de l'intérêt, dans la mesure où Oxfam-Wereldwinkels est convaincu que la forme coopérative demeure la meilleure façon de parvenir à un développement durable pour les producteurs marginalisés. Dès lors, Oxfam-Wereldwinkels a tout intérêt à voir à ce que les activités de la coopérative Los Robles contribuent au développement social et économique de ses membres, de leurs familles et de la communauté. En appui au changement vers les valeurs du commerce équitable, Oxfam-Wereldwinkels apporte supports et conseils à la coopérative et la visite au moins deux fois par année.

L'un des principaux défis à relever est le développement des petits producteurs membres de la coopérative El Corazòn, elle-même membre de la coopérative Los Robles. Malgré le partenariat avec Oxfam-Wereldwinkels, ces petits viticulteurs ont arraché leurs vignes (voir Section 3). Si la viticulture leur rapportait un revenu suffisant ou même intéressant, ces paysans ne se seraient pas départis de leurs vignes et se seraient montrés spontanément intéressés à en planter de nouvelles. Alors que l'entrée dans le commerce équitable date maintenant d'une dizaine d'années, ce n'est qu'il y deux ans que de nouvelles vignes ont été plantées, financées par Oxfam-Wereldwinkels, et que des assistants techniques de Los Robles visitent les membres d'El Corazòn

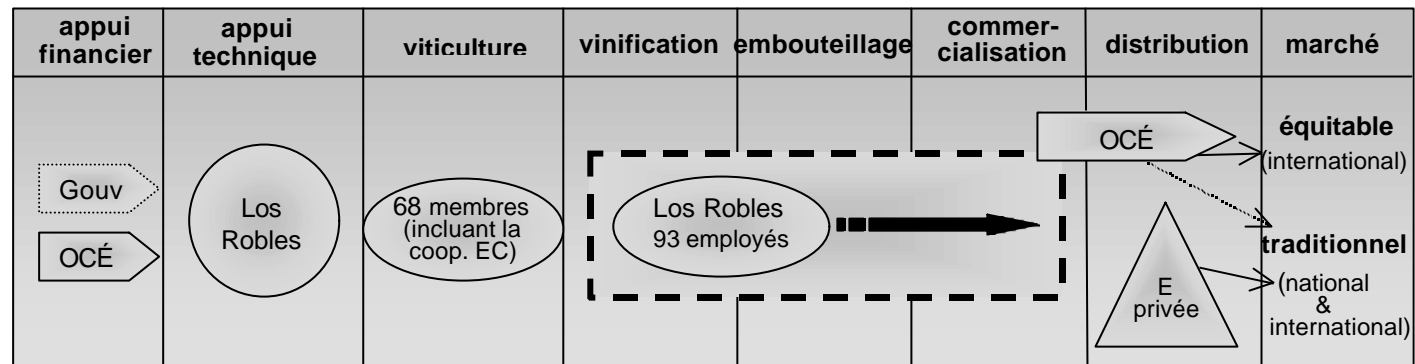
2.3. La chaîne d'activités créatrices de valeur

La mission originelle de la coopérative proposait de prendre en charge la vinification des raisins récoltés par ses membres, la commercialisation et l'exportation du vin ou de

sous-produits, la prestation de services oenologiques ainsi que toutes activités relatives directement ou indirectement à l'agriculture et à la viticulture. Aujourd'hui, les services offerts par celle-ci restent semblables à ceux proposés au moment de sa fondation. Plus précisément, ces services sont : la vinification des raisins produits par les membres, le processus d'embouteillage, la commercialisation du vin sur les marchés national et international, l'assistance technique et finalement un service d'entreposage du vin pour des clients externes afin d'utiliser la surcapacité de leurs équipements.

La figure suivante présente la séquence type des activités et nous analyserons la façon dont les principes du commerce équitable s'y insèrent.

Figure 1
La chaîne d'activités / Los Robles



T. Mori et M.-C. Malo, CRISES HEC Montréal, 2002

Los Robles bénéficie de l'**appui financier** de l'OCÉ Oxfam-Wereldwinkels à travers une politique de prix bonifié permettant de couvrir tant les coûts sociaux et environnementaux que les coûts de production. De plus, le paiement anticipé de 30 jours de 50 % de la marchandise commandée par Oxfam-Wereldwinkels permet à la coopérative d'avoir accès à un crédit gratuit qui lui permet d'augmenter ses liquidités et de couvrir divers frais. Par ailleurs, Oxfam-Wereldwinkels a accordé un prêt à un membre de Los Robles, soit la coopérative Corazón, afin qu'elle puisse planter de nouvelles vignes de cépage pur. Par ailleurs, la coopérative Los Robles reçoit l'appui de l'État via des subventions gouvernementales.

L'**appui technique** est un service offert par la coopérative depuis sa fondation. Dans un marché de plus en plus compétitif, la recherche d'une qualité grandissante accorde, depuis les dernières années, une importance accrue à ce service. Des inspecteurs visitent les vignobles des membres de la coopératives plusieurs fois par année afin de vérifier la qualité de l'entretien des vignes. Ils donnent plusieurs conseils aux viticulteurs. La qualité des soins qu'un viticulteur donnera à ses plants influence directement la qualité de sa production. Les raisins sont classifiés en trois classes de qualité de production (A, B et C) afin de déterminer le prix que recevra chaque membre. L'objectif est que chaque membre réussisse à obtenir un raisin de classe A afin de bénéficier du prix attribué à ce niveau de qualité.

La création de la coopérative a permis de constituer un territoire de **viticulture** totalisant 800 hectares de vignobles dans la vallée de Curicò. Aujourd'hui, les 68 membres de la coopérative ont au total 975 hectares de terre et produisent annuellement environ 8,5 millions de kilogrammes de raisins. Les membres de la coopérative sont des membres-fournisseurs situés en amont de la chaîne de création de valeur. La coopérative n'achète pas comme tel les raisins de ses membres-fournisseurs. Elles les rémunèrent plutôt, en plusieurs versements, en fonction du prix du vin qu'elle a vinifié et vendu. Ainsi, les membres reçoivent une rémunération qui dépend de la vente du vin résultant de leur récolte et non seulement de leur production de raisins. Seul les raisins cultivés par les membres de la coopérative sont utilisés pour l'élaboration des vins Los Robles. La coopérative offre la garantie à tous ses membres que toute leur production sera vinifiée et commercialisée. L'**accès à un service de vinification** est stratégique dans la mesure où la capacité de vinification de l'industrie chilienne est inférieure à la capacité de production

de raisins. Il n'y a donc pas suffisamment d'unités de vinification accessibles pour les petits viticulteurs.

Los Robles emploie 93 personnes dont 62 travaillent à la « vinerie » et 31 aux ventes. Cette coopérative a pour activité principale **la vinification** de toute la culture viticole de ses 68 membres-fournisseurs, **l'embouteillage** et **la commercialisation** (mise en marché) des produits et sous-produits viticoles qui en résultent. Actuellement l'approvisionnement en raisins provenant des vignobles des membres permet de produire près de 6 millions de litres de vin. La capacité maximale de la coopérative est loin d'être toute utilisée puisqu'elle est de 19 millions de litres.

Une entreprise privée assume la **distribution** des vins Los Robles sur le **marché chilien**. Les vins Los Robles sont aussi présents sur les **marchés extérieurs**, sur **les segments traditionnel et équitable**. On les retrouve en Europe et en Amérique, dans sept pays : Angleterre, Belgique, Pays-Bas, Suède, Allemagne, États-Unis et Venezuela. Oxfam-Wereldwinkels est en charge de la commercialisation des produits Los Robles sur le marché équitable. Plus précisément, 40 % des exportations de la coopérative sont sur le segment équitable, soit 25 % de ses activités commerciales. Une fois le produit arrivé en Belgique, Oxfam-Wereldwinkels, centrale d'achats des *Magasins du monde*, se charge de distribuer le vin dans ce réseau d'établissements alternatifs.

2.4. Les impacts du commerce équitable

Pour l'entreprise collective. Le plus grand impact du commerce équitable est incontestablement la **consolidation** et la **croissance** de l'**entreprise** Los Robles. Les vins équitables Los Robles sont présents sur plusieurs marchés en Europe. Le partenariat conclu avec Oxfam-Wereldwinkels en Belgique et FTO en Hollande alors que la coopérative connaissait de grands problèmes financiers a facilité ce positionnement. Le partenariat avec les OCE prend assise sur un prix juste et sur un paiement de 50 % de la marchandise un mois avant la livraison (accès au crédit). La viabilité de l'organisation était un objectif important pour Oxfam-Wereldwinkels étant donné que celle-ci considère la forme coopérative comme le meilleur moyen permettant le développement durable des petits et moyens producteurs.

Pour les membres. Les membres ont l'assurance que toute leur production sera vinifiée et sera vendue sur le marché, que le prix reçu sera plus grand que le prix du marché et que ce prix couvrira les coûts de production, sociaux et environnementaux. Les coûts de transport ainsi que ceux de l'assistance technique sont soutenus par la coopérative. L'entrée de la coopérative dans le commerce équitable a amené de meilleurs revenus pour les membres par le paiement d'un prix supérieur pour leur raisin. Cet accroissement des revenus en amont conduit à l'amélioration de la situation des producteurs. Il est toutefois important de souligner que cette amélioration n'est pas homogène. Elle semble avoir profité davantage aux grands et moyens producteurs membres de la coopérative. L'amélioration des conditions de vie des petits producteurs n'est pas proportionnelle aux autres. Par exemple, les impacts du commerce équitable sur la coopérative El Corazòn, dont les membres connaissent le niveau de vie le plus précaire, sont à peine perceptibles.

De plus, la formule des paiements en plusieurs versements échelonnés dans l'année ne convient pas aux petits producteurs. Ces délais dans le paiement final entraînent des problèmes de liquidités qu'ils ne peuvent assumer. Les petits producteurs en viennent à préférer un revenu inférieur mais immédiat en vendant leurs raisins sur le marché traditionnel au lieu de le fournir à la coopérative et ce, malgré la garantie d'un revenu nettement supérieur. Les modalités de paiement qui ne tiennent pas compte de la réalité du producteur marginalisé les conduisent à sortir du champ de la coopérative et les empêchent de bénéficier du juste prix visant à améliorer leurs revenus.

D'un autre côté, la vie associative connaît un regain d'intérêt et contribue à l'émancipation collective. On observe un réengagement des membres face aux activités de la coopérative lors des assemblées générales. Les membres s'impliquent et participent davantage à la gouvernance de l'entreprise. Toutefois, l'hétérogénéité des membres est encore source de distorsions : cette nouvelle motivation n'est pas partagée par tous les producteurs. Les petits producteurs ne se sentent pas davantage intégrés et représentés dans le processus décisionnel et ce malgré la règle stipulant que chaque membre équivaut à un vote. La présence minoritaire des petits producteurs qui de plus n'ont pas le même niveau d'éducation entraîne un processus démocratique complexe où leur participation et implication actives ne sont pas à l'ordre du jour. Une telle réalité s'avère contradictoire aux finalités du commerce équitable.

Étant donné que le marché équitable constitue environ 40 % du marché international de la coopérative Los Robles, les consommateurs de ses vins sont enclins à croire qu'il existe une certaine reconnaissance des producteurs marginaux. Alors, que la réalisation du partenariat avec des OCE trouve sa légitimité par la présence des petits producteurs au sein de la coopérative, comment expliquer que l'émancipation des producteurs marginalisés n'est pas atteinte et ce, malgré la croissance économique de la coopérative ? Les valeurs et visions du mouvement du commerce équitable ne sont pas véhiculées et encore moins intégrées au niveau des membres et des employés de la coopérative. La majorité d'entre eux ne savent pas ce qu'est le commerce équitable et ce qu'il promeut, ils ne connaissent pas l'engagement de leur coopérative envers ce commerce éthique. Même les petits producteurs de la coopérative El Corazón ne comprennent pas l'importance de leur présence au sein d'une coopérative qui commercialise du vin équitable. La valeur équitable n'étant pas promue, elle passe ainsi sous silence et n'est comprise et utilisée que par quelques membres du conseil d'administration, en position stratégique. Cette inadvertance se remarque également dans le rapport d'activités et les états financiers de l'exercice 2001. Cependant la situation tend à s'améliorer car des actions d'information Oxfam-Wereldwinkels afin d'expliquer le commerce équitable sont entreprises.

Impacts au niveau de la production. Le Chili a une réglementation préconisant un travail respectant les travailleurs en général (par exemple il existe un salaire minimum) et particulièrement les femmes et les enfants au travail. Par ailleurs, le climat de la région est très favorable à l'exploitation des activités viticoles, ce qui permet une production qui n'encourage pas les abus de produits chimiques. Enfin, l'état du marché viticole favorise une agriculture visant une matière première de qualité toujours croissante. Au niveau du processus de vinification, aucune mesure n'est encore entreprise afin de rendre leurs activités plus écologiques.

Impacts au niveau écologique et social. Oxfam-Wereldwinkels a mis sur pied, il y a un an, un fonds écologique et social (FÉS) qui atteint plus de 60 000 \$ US. S'y ajouteront, en 2003, les contributions attendues non seulement d'Oxfam-Wereldwinkels (Belgique) mais aussi de GEPA (Allemagne) et de TraidCraft (Royaume-Uni). Ce fonds est alimenté par le paiement d'une prime résultant d'un compromis entre le prix juste demandé par la coopérative et celui que paie Oxfam-Wereldwinkels. Ainsi, 1,00 \$ US par caisse de vin est versé à ce fonds qui sera utilisé pour améliorer le bien-être des membres, des travailleurs

et de la communauté en général. Les objectifs du fonds social et écologique sont les suivants :

- améliorer la capacité et la qualité de production de raisin des membres, en particulier chez les petits producteurs ;
- stimuler l'engagement des membres et des travailleurs de la coopérative ;
- offrir un support technique aux membres ;
- créer de nouveaux services pour les travailleurs et les membres ;
- stimuler la production d'un vin biologique ;
- stimuler les échanges entre les différents viticulteurs des régions ;
- entraîner les membres et travailleurs dans les principes du coopératisme et du commerce équitable ;
- promouvoir le rôle social et culturel de Los Robles dans la région.

Alors qu'en 1998 les premiers changements se font sentir vers l'inclusion des principes équitables dans les pratiques, ce n'est qu'en 1999 que de plus grands progrès deviennent apparents. Les membres ainsi que le personnel de la coopérative commencent à connaître davantage le mouvement du commerce équitable. La visite de personnes impliquées dans le mouvement du commerce équitable a eu, à cet effet, un très grand impact. Même s'il convient de conclure que la coopérative Los Robles a encore beaucoup de chemin à parcourir afin de correspondre à l'image des coopératives véhiculée par le commerce équitable, la création du fonds écologique et social marque réellement un virage. Voici quelques mesures concrètes relatives au fonds écologique et social qui témoignent de ce virage : augmentation des salaires des 15 travailleurs ayant les plus faibles salaires ; formation et éducation des membres de la coopérative ; scolarisation des enfants des membres et des travailleurs, etc.

La section suivante présente plus en profondeur le cas de la coopérative El Corazòn, qui est le membre le plus précaire de la coopérative Los Robles.

3. LA COOPÉRATIVE EL CORAZÒN

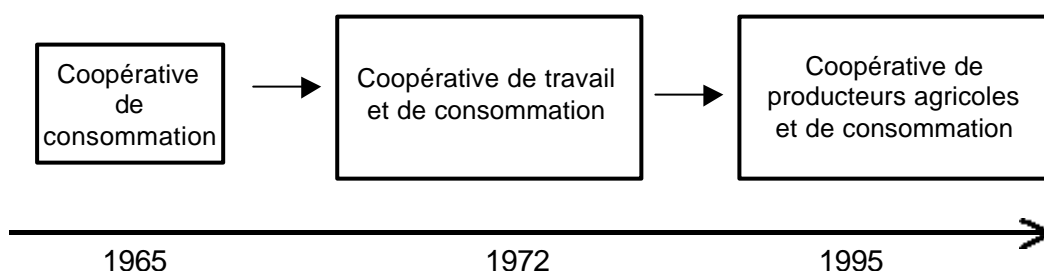
La coopérative El Corazòn, créée à la fin des années 1960, est située depuis sa fondation à Palquibudi au sein de la commune de Rauco, dans la région VII du Chili. Cette organisation collective a été constituée par 42 paysans qui travaillaient à l'exploitation du

domaine privé de Don Jacob Sulzer Inhoof. À cette époque, les terres agricoles chiliennes appartenaient à quelques individus qui employaient de la main-d'œuvre locale.

3.1 L'évolution de la mission de la coopérative

La *Cooperativa Campesina El Corazòn* est créée en juillet 1965 mais ce n'est qu'en mai 1968, qu'elle est formellement enregistrée et qu'elle acquiert une existence légale. Elle naît comme coopérative de consommation. Tout en maintenant ce caractère, elle ajoute en 1972, celui de coopérative de travail pour finalement évoluer encore et devenir en 1995 une coopérative d'approvisionnement et d'écoulement, pour ses petits producteurs membres et leurs ménages.

Tableau 3
L'évolution des statuts de la coopérative El Corazòn



T. Mori et M.-C. Malo, CRISES HEC Montréal, 2002

L'objectif premier de la fondation d'une coopérative de consommation durant les années 1960 était de contrer les difficultés reliées à la faible mobilité des travailleurs agricoles du domaine du *dueño*,⁴ Don Jacob Sulzer Inhoof. En effet, le manque de moyen de transport les empêchait de s'approvisionner adéquatement en biens de consommation. Tous les travailleurs du domaine devinrent membres de la coopérative de consommation.

En 1972, la coopérative El Corazòn, tout en conservant sa mission de coopérative d'approvisionnement des ménages devient également une coopérative de travail pour coordonner l'exploitation agricole des terres du domaine, les fonctions administratives et financières et la commercialisation des produits découlant de cette exploitation. L'évolution de la mission de la coopérative a lieu dans le contexte de la réforme agraire chilienne. En 1972, les droits de propriété des terres du domaine privé de Don Jacob Sulzer Inhoof sont conférés à la coopérative El Corazòn. L'État encourage financièrement la propriété

⁴ Patron.

collective coopérative bien que les anciens travailleurs agricoles du domaine pouvaient dès cette époque devenir des propriétaires individuels des terres (projet de parcellisation du domaine). La coopérative obtient donc les droits de propriété d'une superficie totalisant 1 145,7 hectares. Ainsi, les 42 ouvriers agricoles du domaine continuent à travailler collectivement les mêmes terres, passant toutefois du statut de simple ouvrier au service d'un entrepreneur privé capitaliste à celui de membre d'une coopérative de travail, leur entrepreneur collectif.

Ce choix, impliquant une propriété commune des terres, s'explique. En effet, la parcellisation des terres du domaine en petites propriétés privées aurait abouti à une redistribution inéquitable des parcelles entre les anciens travailleurs, étant donné la qualité différente des terres. Plus de la moitié de la superficie totale de l'ancien domaine, soit environ 672 hectares ne bénéficiaient d'aucune source d'irrigation comparativement à environ 324 hectares qui y avaient accès (voir Tableau 4). L'exploitation commune de la terre permettait de compenser les désavantages des terres non irrigables.

D'autre part, la constitution de la coopérative permettait aux producteurs l'accès aux équipements agricoles nécessaires à leur exploitation. Sans cet entrepreneuriat collectif, ces équipements, qui appartenaient à l'ancien propriétaire auraient été distribués, et auraient laissé en sérieuse difficulté plusieurs de ces nouveaux agriculteurs. De plus, la coopérative apportait un sentiment de sécurité à des ouvriers n'ayant pas coutume d'organiser leur propre travail. Ainsi, les responsabilités des travailleurs ne changeaient pratiquement pas dans la mesure où il y avait, comme auparavant, quelques personnes chargées de l'organisation des activités agricoles sur les terres du domaine devenues les terres de la coopérative.

Tableau 4
Proportion des terres irrigables

Les terres avant 1981	Hectares
Superficie près d'une source d'irrigation	323,7
Superficie sèche, mais irrigable	30
Superficie indirectement productive :	20,7
Superficie non productive	129,0
Superficie non irrigable	642,2
Total	1 145, 7

Source : Plan piloto de desarrollo campesino, 1982, p.35.

Finalement, la propriété commune via la constitution d'une *coopérative paysanne* (*coopérativa campesina*) permettait de bénéficier de subventions gouvernementales fort nombreuses à cette époque pour les entreprises collectives.

C'est donc pour accéder à ces avantages que la coopérative fut constituée et obtint les droits de propriétés. Toutefois, l'objectif principal demeurerait celui de restituer la propriété collective à chacun de ses membres. C'est le 14 février 1995 que l'assemblée générale conclut positivement sur l'adjudication du projet de la parcellisation de la terre de la coopérative. Le projet fut autorisé le 31 octobre 1995 et en avril 1996 les titres officiels ont été transférés aux membres de la coopérative. La propriété collective fût « privatisée » en lopins familiaux, la parcellisation est devenue effective. Les terres ont été remises aux membres sur une base individuelle. Ce faisant, plusieurs d'entre eux réalisaient leur rêve : celui de devenir leur propre *dueño*, c'est-à-dire leur propre patron et propriétaire d'une parcelle de terre. À partir de cette date, la coopérative de travail agricole devint donc une coopérative de producteurs agricoles.

3.2. La structure de gouvernance et de gestion

Le sociétariat de la coopérative au moment de la fondation était constitué de 42 membres, dont l'âge moyen était de 46 ans.⁵ À ce jour, la coopérative paysanne comprend **35 membres**, propriétaires de parcelles de terre et dont l'âge moyen atteint 75 ans. Le sociétariat de la coopérative étant constitué d'anciens ouvriers du domaine est homogène.

Dix membres ont été élus pour participer aux réunions du **conseil d'administration** : cinq titulaires forment le conseil proprement dit et cinq substitués qui peuvent remplacer les

⁵ Plan piloto de desarrollo campesino, 1982, p.16.

titulaires en cas d'absence. Les dernières élections ont eu lieu en avril 2002 et il y eu un changement complet au conseil. Les titulaires du conseil forment aussi le **comité exécutif** et comprend donc cinq personnes : un président, un premier vice-président, un secrétaire et deux directeurs. La coopérative a aussi un **comité de surveillance** formé de six personnes.

La gestion est assumée par une personne, fils d'un producteur membre. Le **gestionnaire** de la coopérative est appuyé par une **secrétaire**.

La coopérative fait face à l'affaïssement de l'intérêt de ses membres non seulement pour ses activités mais pour son existence même. Des membres oublient leurs obligations de membre. Ainsi, la coopérative a peine à recouvrir ses « comptes à recevoir » pour des services rendus à ses membres. Ce manque d'intérêt s'observe aussi au niveau de la participation des membres à la vie associative. Afin d'assurer la présence des membres aux réunions de la coopérative, des pénalités pécuniaires sont attribuées aux membres absents.

Aujourd'hui, la viabilité de la coopérative El Corazòn est de plus en plus menacée. Certains membres désirent la fermeture de la coopérative pensant qu'ils en retireront un gain financier immédiat. En même temps, on observe que des jeunes, souvent fils des membres actuels, désirent devenir exploitants agricoles et membres de la coopérative. Or l'accès à la terre est difficile et sans terre il est actuellement impossible d'accéder à la coopérative. Les membres actuels n'ont pas prévu de mécanismes de relève agricole.

3.3. La chaîne d'activités créatrices de valeur

Sauf exception, les petits producteurs membres de la coopérative El Corazòn font varier leur production d'une année à l'autre, selon les tendances. Les **produits découlant de l'exploitation des terres** des membres de la coopérative sont donc **très variés**, allant des céréales, aux fruits et légumes : les fèves, le riz, le blé, le maïs, la tomate, le piment fort, le melon d'eau, la cantaloup, le raisin, etc. La viticulture n'est donc pas l'activité d'exploitation principale. Lorsque les membres obtinrent leurs droits de propriété, six paysans se sont retrouvés avec de petits vignobles et ont continué l'exploitation de ce produit jusqu'en 2000. Aujourd'hui, seulement **quatre producteurs ont une activité viticole** qui s'étend sur un total de 8,3 hectares. La viticulture est peu populaire dans le membership de la coopérative El Corazòn, situation qui, d'après les membres, s'explique,

de par la faible rentabilité de cette activité. Il faut dire que la qualité de la production de raisins est encore très faible.

La coopérative El Corazòn est devenue membre de la coopérative Los Robles au début des années 1980. Elle est en fait le membre dont les membres correspondent le plus à la définition que le commerce équitable donne du petit producteur : situation économique précaire, exploitation agricole marginale, conditions de vie difficiles, etc.

C'est en 1998 qu'Oxfam-Wereldwinkels, partenaire de Los Robles, entre en contact direct avec la coopérative El Corazòn. L'objectif des premières rencontres entre Oxfam Wereldwinkels et El Corazòn visaient à rendre ce groupement coopératif de petits producteurs davantage autonome et proactif dans le secteur du vin. Cette initiative fût rapidement écartée d'une part à cause de la faible production actuelle et d'autre part du manque de motivation des membres. Un sondage révèle que les viticulteurs membres d'El Corazòn avaient davantage une culture de producteur et de vendeur de raisins que de vin et qu'ils ne désiraient pas être impliqués à d'autres niveaux. De plus certains précisaient qu'ils préféraient garder leur relation avec Los Robles.

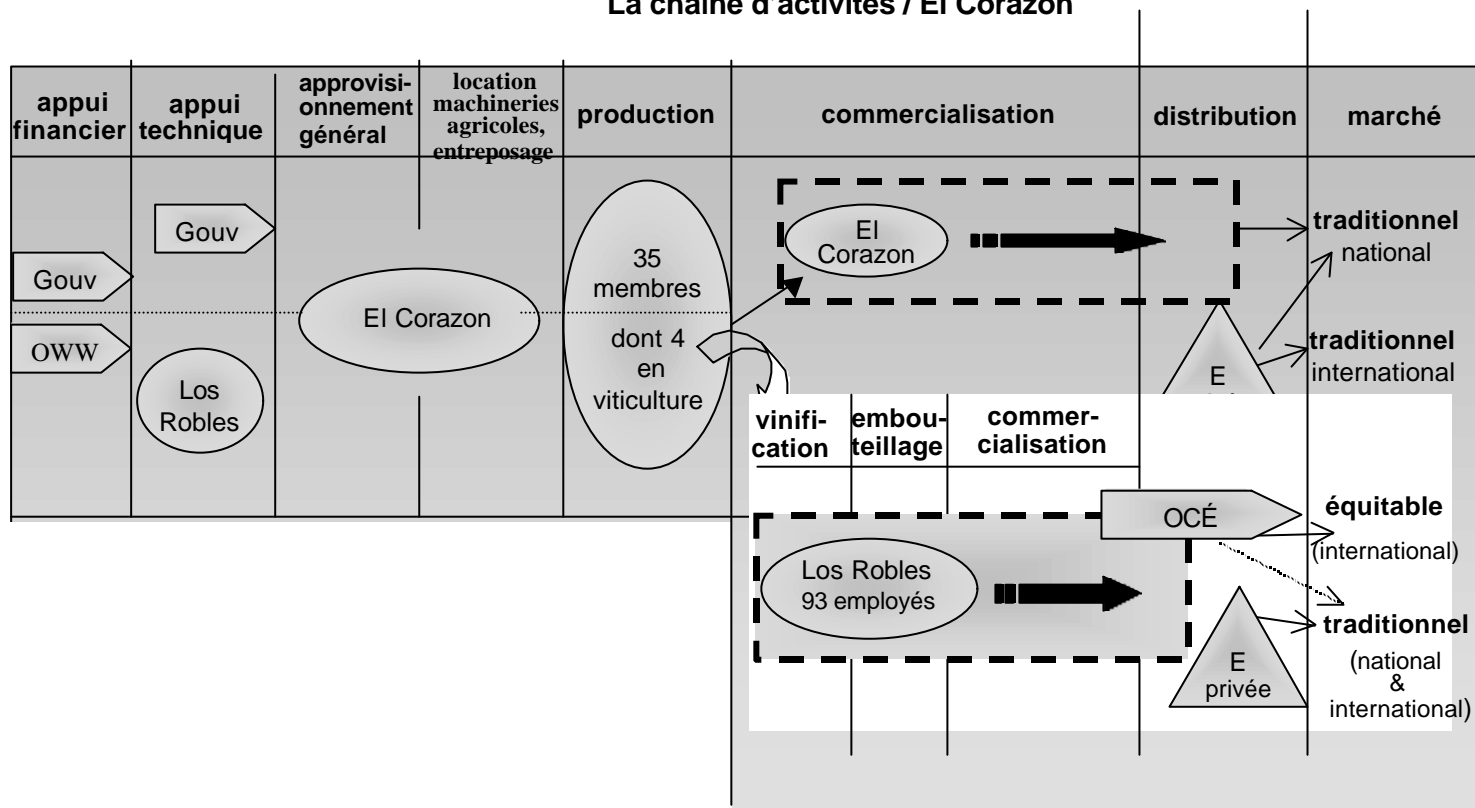
Devant l'insuccès de cette démarche, la seconde initiative d'Oxfam-Wereldwinkels, en 1999, fût de financer la **plantation de nouvelles vignes de cépage pur**. L'objectif était, en apportant un **appui financier**, d'amener un plus grand nombre de petits producteurs membres d'El Corazòn à la viticulture, étant donné la sécurité de revenu qu'assurait cette activité et le potentiel de développement de marché. De plus, ceux qui étaient déjà dans la viticulture, pouvaient, en plantant des vignes de cépage pur, augmenter leurs activités viticoles et leurs revenus. Le projet fut bien accueilli toutefois, au moment de l'engagement formel seulement quatre producteurs ont adhéré au projet. De nouvelles vignes ont été plantées en 2001. Toutefois, en cette même année et au désarroi de Oxfam-Wereldwinkels, toutes les anciennes vignes ont été arrachées, réduisant le nombre de viticulteurs à quatre personnes, celles qui avaient planté de nouvelles vignes.

Afin de soutenir la production agricole, les membres de la coopérative El Corazòn ont accès à un **appui technique** général dans le cadre d'un programme gouvernemental. Cette activité de services conseils n'est pas coordonnée par la coopérative. Depuis 2001, les petits viticulteurs membres d'El Corazòn ont eux, **accès aux assistants techniques** de Los Robles.

Depuis qu'elle a cessé d'être une coopérative de travail, la coopérative El Corazòn n'assume plus la coordination de la production sur les terres. Celle-ci devient sous la responsabilité des producteurs individuellement. Cependant, El Corazòn a toujours un lien avec les **équipements agricoles** qui sont restés collectifs. Elle ressemble à une coopérative d'utilisation du matériel agricole (CUMA) en mettant à disposition des tracteurs, etc.

El Corazòn assure la coordination d'**installations communes** de base comme un entrepôt, un séchoir, etc. Elle est encore propriétaire de ces biens communautaires.

Figure 2
La chaîne d'activités / El Corazon



T. Mori et M.-C. Malo, CRISES HEC Montréal, 2003

Même si une bonne partie de la production de ses membres n'est pas écoulee par ses services, elle prend en charge certaines activités d'écoulement des produits fournis par ses producteurs-membres en travaillant avec des intermédiaires. La commercialisation des raisins produits par ses quatre membres viticulteurs, passe par Los Robles qui les transforme en vin et qui travaille avec Oxfam-Wereldwinkels, pour rejoindre le marché équitable international. Les autres produits des membres d'El Corazòn ne sont présents que sur le marché traditionnel national ou international, par l'intermédiaire d'entreprises privées de commercialisation et de distribution avec lesquelles la coopérative fait affaires.

3.4. Les impacts du commerce équitable

Pour les petits producteurs membres de la coopérative. Via le prêt accordé par Oxfam-Wereldwinkels, les quatre viticulteurs membres de la coopérative El Corazòn ont renouvelé la qualité de leurs outils de production (les vignes). Cette initiative avait pour objectif de permettre à ces petits viticulteurs d'améliorer la qualité de leur cépage et donc de leurs raisins afin d'accéder à un juste prix plus élevé. Avant cet investissement, les viticulteurs produisaient un raisin appelé *Uva Pais*⁶ et recevaient le prix de Los Robles relatif à la qualité du groupe C, soit le prix le plus bas. Avec ce prêt, Oxfam-Wereldwinkels cherchait à augmenter la qualité de la production viticole de la coopérative et les revenus des petits producteurs.

De plus, les viticulteurs membres de la coopérative El Corazòn ont maintenant accès aux techniciens de Los Robles, soit à un appui technique spécialisé dans la viticulture. Ils sont donc en mesure de produire un raisin de meilleure qualité. Malgré tout, on observe un certain désintérêt de la part des viticulteurs face à l'entretien de leurs vignes, une attitude qui pourrait réduire à néant ce nouvel investissement et nuire à la quantité et à la qualité des premières récoltes, en 2004.

Dans l'ensemble, il n'y a pas encore de réelle amélioration des conditions de vie des petits viticulteurs de la coopérative El Corazòn, dont les membres connaissent toujours le niveau de vie le plus précaire. Les avantages économiques reliés au commerce équitable ont jusqu'à maintenant davantage bénéficié aux grands et moyens producteurs membres de la coopérative Los Robles.

⁶ Traduction libre : Raisin du pays. Raisin qui n'est pas de cépage pur et qui provient d'un vignoble constitué de plusieurs variétés de cépages.

Au niveau des membres de la coopérative El Corazòn, le commerce équitable n'a pas créé un mouvement vivifiant. Alors qu'il y a un regain d'intérêt chez les membres de Los Robles, cette nouvelle motivation n'est pas partagée par ceux d'El Corazòn. Au contraire, il existe un esprit de méfiance qui peut s'expliquer par l'hétérogénéité des membres de la coopérative Los Robles. Alors qu'ils commencent à peine à comprendre l'importance de leur présence au sein de Los Robles, ces petits producteurs perçoivent les nouvelles attentions à leur égard avec méfiance car ils se sentent utilisés plus que bénéficiaires du commerce équitable.

Pour l'entreprise collective. De façon générale, les impacts du commerce équitable touchent davantage les membres producteurs de raisin que la coopérative El Corazòn en tant qu'entreprise. Toutefois, plusieurs projets sont présentement à l'étude afin d'en arriver à la commercialisation de nouveaux produits équitables provenant directement de la coopérative El Corazòn. Les tomates déshydratées, du blé pour la production de pâte alimentaire et le piment fort sont des exemples de projet en développement avec Oxfam-Wereldwinkels. Ainsi, la coopérative El Corazòn pourrait bénéficier davantage des avantages du commerce équitable.

De plus, la coopérative El Corazòn reçoit maintenant un plus grand appui de la coopérative Los Robles. Cette dernière lui accorde beaucoup plus d'importance et lui donne plus de conseils. Par exemple, via l'action proactive de Los Robles, El Corazòn et la communauté environnante sont inscrits à un nouveau programme gouvernemental de développement appelé *Servicio PAIS*.⁷ Los Robles, via le fonds écologique et social assumera s'il y a lieu les coûts relatifs au programme. Par ailleurs, Los Robles déploie des efforts afin de régler le problème de l'intégration de nouveaux membres plus jeunes dans la coopérative.

La prochaine section porte sur la seconde organisation qui a un partenariat avec l'organisation du commerce équitable Oxfam-Wereldwinkels.

4. LA SOCIÉTÉ À CAPITAL FERMÉ : SAGRADA FAMILIA

L'entreprise collective Sagrada Familia est présente sur le marché alternatif du vin depuis sa fondation en janvier 1997 avec l'appui d'Oxfam-Wereldwinkels (Belgique), l'OCÉ

⁷ *Servicio Pais* est un programme national visant à supprimer la pauvreté en envoyant des professionnels dans des communautés rurales pauvres pour une période de 13 mois afin de proposer et de mettre en pratique des initiatives visant à améliorer la qualité de vie des habitants.

appuyant déjà la coopérative Los Robles. Un organisme gouvernemental chilien a mis Oxfam-Wereldwinkels en contact avec un groupe informel de 45 agriculteurs marginalisés et guidés depuis 1990 par un technicien agricole de la région. L'objectif était de regrouper les récoltes afin d'augmenter la visibilité des petits paysans, voire leur rapport de forces, face aux grandes entreprises de vinification privées. Sur les 45 agriculteurs marginalisés qui collaboraient de façon informelle depuis environ sept ans, seulement 16 ont adhéré au projet de créer une entreprise collective dans le secteur du vin équitable. Malgré l'assurance d'un marché en Europe que garantissait le projet de commerce équitable avec Oxfam-Wereldwinkels, il a été très difficile de convaincre ces petits producteurs de s'associer afin de constituer une organisation formelle. Cette situation peut s'expliquer par la mauvaise réputation de l'entreprise collective d'autant plus que les petits producteurs ayant refusé d'adhérer au projet, avaient connu personnellement l'échec coopératif.

4.1. La structure de gouvernance et de gestion

Sagrada Familia est la propriété de 16 petits agriculteurs. Ces agriculteurs constituent un groupe homogène. Quatorze d'entre eux ont reçu leur terre suite à la réforme agraire chilienne qui a commencé dans les années 1960. Environ 70 % des paysans ayant reçu des terres les ont perdues après seulement trois ans d'exploitation. Aujourd'hui, seulement 15 % de ces agriculteurs sont toujours propriétaires des terres qui leurs ont été distribuées.⁸ Les sociétaires de Sagrada Familia font partie de cette catégorie. Leurs vignobles totalisent 93 hectares.

Sagrada Familia n'est pas une coopérative, mais une société à capital fermé. Le non choix du statut coopératif s'explique par le manque de confiance et la mauvaise réputation attribués au mot « coopérative » suite à l'échec des coopératives « étatiques » dans les pays du Sud. Toutefois le mode de gouvernance de Sagrada Familia correspond à la réglementation inhérente à la coopérative. Les prises de décision à l'**assemblée générale** suivent la règle démocratique de l'égalité des membres, étant donné qu'une action équivaut à un vote et que le nombre d'actions est réparti également entre les propriétaires. De plus les actions ne se transigent pas à la bourse. Elles sont en vente avec l'accord des sociétaires. La structure de gouvernance comprend **cinq élus** : trois officiers (président, vice-président, secrétaire) et deux autres dirigeants élus. La structure de gestion comprend **un seul gestionnaire** appuyé par une secrétaire.

⁸ Les données proviennent d'un entretien avec le directeur général de Sagrada Familia, M. Raul Navarrete.

4.2. La chaîne d'activités créatrices de valeur

Tout comme Los Robles, Sagrada Familia bénéficie de l'**appui financier** d'Oxfam-Wereldwinkels à travers une politique de prix visant à couvrir les coûts de production ainsi que les coûts sociaux et environnementaux. Par ailleurs, le paiement anticipé de 30 jours de 50 % du montant de la commande de vin améliore les liquidités.

L'**appui technique** est nécessaire afin que chaque viticulteur ait l'information pour obtenir une production de plus grande qualité qui permettra de produire un vin de meilleure qualité. Au Chili, le recours à un conseiller technique est subventionné à 70 % par un programme gouvernemental, laissant aux producteurs le soin de payer le solde résiduel.

Malgré que ce service ne soit pas offert par un technicien propre à Sagrada Familia, celle-ci a une politique et des actions très proactives pour l'amélioration de la production de raisin. D'une part, Sagrada Familia organise des rencontres avec un œnologue qui informe et donne des conseils aux membres. Ces rencontres sont également accessibles gratuitement à tous les petits producteurs de la région. D'autre part, à chaque saison, une liste des tâches concrètes à réaliser est distribuée à tous les membres et ce, afin que tous travaillent leur vigne de la même façon. L'exécution minutieuse de ces activités est gage d'une culture viticole de qualité. Afin de s'assurer que chaque producteur accomplit les tâches proposées, les membres de Sagrada Familia se rencontrent plusieurs fois par année et font une inspection de tous les vignobles. Ce contrôle social effectué par les pairs incite et favorise l'engagement de chacun envers un processus d'amélioration continue de la qualité. De telles mesures visent l'amélioration de la qualité des raisins afin de produire un vin qui donne accès à un marché plus important et plus lucratif. Tout comme chez Los Robles, la production de raisins de chaque viticulteur sera classifiée en suivant une grille de classification en trois catégories (A, B, C) lesquelles détermineront le prix octroyé.

Les 16 viticulteurs propriétaires de Sagrada Familia en sont les fournisseurs exclusifs. L'organisation Sagrada Familia **coordonne** toutes les activités se rapportant aux vendanges, à la réalisation des vins de sa marque (*Lautaro*) ainsi qu'à la vente des sous-produits viticoles de ses propriétaires-fournisseurs.

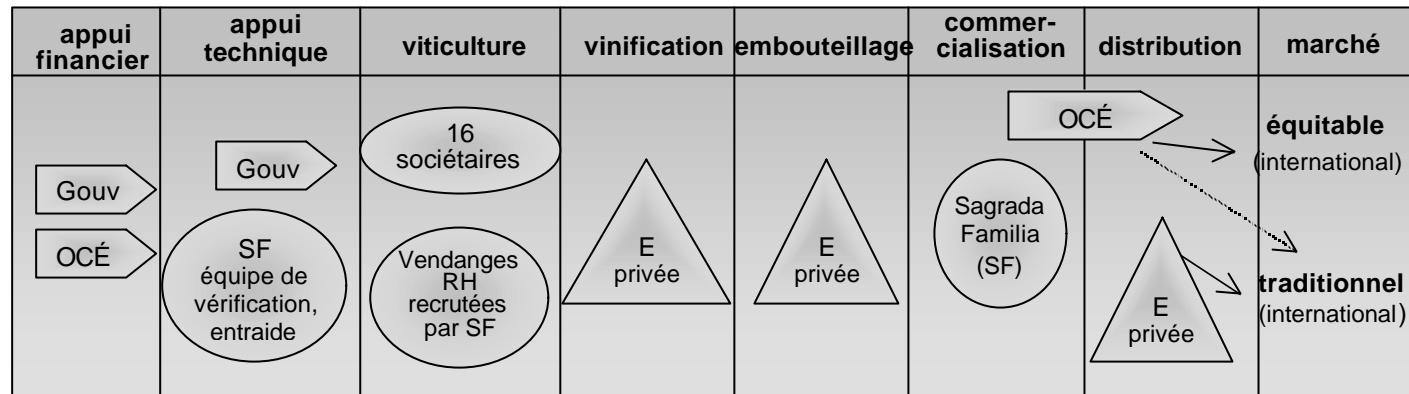
Les activités relatives à la récolte des matières-premières nécessitent une grande coordination. Il s'agit pour Sagrada Familia d'engager et de coordonner une équipe qui

effectue les **vendanges** chez chaque propriétaires-fournisseurs. L'objectif est de diminuer la charge de travail des producteurs et celle des membres de leur famille.

Sagrada Familia coordonne également le **transport** des raisins jusqu'à l'intermédiaire qui se charge de la **vinification**. N'ayant pas les ressources nécessaires pour avoir son propre établissement de vinification, la jeune entreprise collective a recours à une petite entreprise privée de vinification. Il convient toutefois de préciser que Sebastian Astaburuaga, le propriétaire de cette petite entreprise privée jouit d'une réputation très positive au sein de la communauté. Tant ses employés, les sociétaires de Sagrada Familia que les petits producteurs voisins sans contrat s'accordent sur le caractère accommodant et humaniste de Don Astaburuaga. Alors que le salaire de ses employés est supérieur au salaire minimum, il permet d'autre part à Sagrada Familia d'installer gratuitement ses cuves à vin sur sa propriété, ce qui permet à celle-ci de diminuer ses coûts de stockage. D'autre part, Sagrada Familia a aussi recours à un intermédiaire, différent du précédent, pour **l'embouteillage**. En fait, seulement 40 % du vin commercialisé par Sagrada Familia est embouteillé (portant l'étiquette *Lautaro*), alors que le reste est vendu en vrac.

Les vins de Sagrada Familia se retrouvent uniquement sur le **marché international**, au Brésil et dans six pays en Europe : Belgique, Hollande, Autriche, Danemark, Suisse et Espagne. Les vins sont majoritairement sur le **segment du vin équitable**. La **distribution** des vins équitables de Sagrada Familia en Europe se fait principalement par l'intermédiaire d'Oxfam-Wereldwinkels. Le prix versé est équitable. Il semble en fait supérieur au prix correspondant à la qualité du vin. Si le vin *Lautaro* se différencie sur le segment équitable, par leur provenance (entreprise collective de petits producteurs du Sud), leur positionnement est tout autre lorsque l'entreprise tend à augmenter ses parts de marché sur le marché traditionnel.

Figure 3
La chaîne d'activités / Sagrada Familia



T. Mori et M.-C. Malo, CRISES HEC Montréal, 2003

Il existe donc une très grande dépendance de Sagrada Familia envers l'Océ. Par ailleurs, la faible part de marché occupé par le vin *Lautaro* ne permet pas à Sagrada Familia de faire vinifier toute la production de ses propriétaires-fournisseurs. Ces derniers font ainsi face à une très grande insécurité : l'écoulement de toute leur récolte n'est pas garanti par leur entreprise collective. Par exemple, en 2001, la production de vin (embouteillé et en vrac) a été d'environ 1million de litres, ce qui représente environ 15 000 kg de raisins par viticulteur alors qu'en moyenne chacun produit davantage. Ainsi, seule une portion de la production totale des raisins des viticulteurs propriétaires de Sagrada Familia sera écoulée par celle-ci. Quant au reste de leur production de raisins, la majorité des fournisseurs de Sagrada Familia la font vinifier par le même vinificateur, Sebastian Astaburuaga. Le vin ainsi produit est gardé en cuve et est habituellement vendu à des entreprises viticoles de plus grande taille qui l'utilisent afin d'augmenter leur volume de production. Ainsi, au lieu de vendre leur production comme une matière première les propriétaires augmentent la valeur de leur production étant donné le processus de transformation. Sagrada Familia ne prend pas en charge, pour le moment, l'écoulement de ce vin et ce, malgré que cela représente une part considérable du revenu de ses membres-propriétaires.

D'autre part, deux des fournisseurs de Sagrada Familia sont en relation avec un *corredor de uva* afin d'écouler le reste de leur production. À ce niveau, leur situation s'apparente à celle des petits viticulteurs avec *contrat*. Toutefois les viticulteurs propriétaires de Sagrada Familia sont beaucoup plus informés sur la réalité des prix que les viticulteurs non regroupés. Ils sont en meilleure position de négociation et obtiennent généralement un meilleur prix.

4.3. Les impacts du commerce équitable

Impacts au niveau de l'entreprise collective. Le commerce équitable a permis la création d'une nouvelle entreprise collective contrôlée par de petits producteurs. En plus d'être née du commerce équitable, Sagrada Familia doit sa croissance à son partenariat Oxfam-Wereldwinkels. Les *Magasins du monde* sont les principaux canaux de distribution pour cette entreprise. C'est donc l'assurance d'une place pour les vins *Lautaro* sur le marché international équitable qui a permis la concertation de certains producteurs et ainsi la réalisation de ce projet collectif. Toutefois, ce partenariat s'accompagne également d'un très grand niveau de dépendance envers les marchés équitables.

Le partenariat entre Sagrada Familia et l'Oxfam-Wereldwinkels, qui a assuré le démarrage de l'organisation, vise à la rendre indépendante dans ses activités. Ce dernier point est l'une des aspirations du commerce équitable. Or, Sagrada Familia dépend énormément de l'intermédiaire qui assume la transformation des raisins en vin. Ce dernier est ainsi responsable de la qualité de la vinification et donc de la qualité finale du vin. Le projet prioritaire est de mettre sur pied leur propre installation pour vinifier la production des viticulteurs associés.

Impacts au niveau des petits producteurs associés. La participation et l'implication des membres sein de l'organisation sont intenses. L'homogénéité du groupe semble favoriser une démocratie active. Les rapports de force ne semblent pas caractériser les relations entre sociétaires. D'autre part, l'amélioration de leurs conditions de vie, qui passe par un meilleur revenu mais également par l'acquisition de nouvelles connaissances, contribue à l'émancipation tant individuelle que collective.

L'amélioration de la qualité de vie des petits viticulteurs passe par l'amélioration de leur maison, par l'acquisition d'un véhicule (pour certains), par la possibilité d'envoyer leurs enfants à une école privée ou bien d'accéder à l'université. Par ailleurs, certains producteurs témoignent de l'acquisition de nouvelles connaissances, d'une nouvelle façon de penser, d'une vie sociale plus active. De plus, leur travail reprend un sens dans la mesure où ils se sentent davantage impliqués et ont davantage de responsabilités. La viticulture reprend un sens et s'accompagne d'une nouvelle fierté : la reconnaissance des pairs.

Impacts au niveau de la communauté locale. Les producteurs marginalisés, qui maintenant sont les propriétaires-fournisseurs de Sagrada Familia, sont perçus par les autres petits viticulteurs comme des viticulteurs d'une catégorie à part. Un impact négatif du commerce équitable serait d'entraîner une nouvelle hiérarchisation dans la société au lieu de développer toute la communauté. Toutefois les viticulteurs fondateurs de Sagrada Familia ne sont pas insensibles à cette problématique. À cet effet, plusieurs sociétaires ont pour objectif à long terme d'intégrer d'autres petits agriculteurs de leur région afin que ceux-ci puissent également améliorer leur qualité de vie. Cette attitude laisse entrevoir leur perception du « comercio justo ».⁹ En plus de comprendre la philosophie du commerce équitable, ils en partagent les valeurs.

⁹ Commerce équitable en espagnol.

Enfin, il est pertinent de préciser que les activités de vinification et d'embouteillage, qui ne contribuent pas directement aux producteurs de Sagrada Familia, augmentent toutefois les activités économiques de la communauté. Par ailleurs, le fond écologique et social (FÉS), impliquant Oxfam-Wereldwinkels, est en construction.

Impacts au niveau de la production viticole. Des efforts sont déployés afin de limiter l'utilisation de produits chimiques. Le projet prioritaire est d'améliorer la qualité de la production des viticulteurs associés. Depuis peu, certaines mesures concrètes ont été développées par les sociétaires de Sagrada Familia afin d'améliorer la qualité de leurs raisins. Il s'agit d'une part d'organiser des sessions d'information avec un œnologue d'expérience afin d'être au courant des nouvelles techniques sur le maintien et l'entretien des vignobles. D'autre part, une équipe de vérificateurs constituée de quatre viticulteurs sociétaires a été formée. Le rôle de cette équipe consiste, en un premier temps, à définir les tâches que doit exécuter tout viticulteur. En un second temps, elle doit effectuer plusieurs contrôles au courant de l'année afin de s'assurer du respect de la réalisation des tâches établies. Et finalement, une fois les vendanges réalisées, l'équipe détermine, en fonction du travail exécuté et de la qualité du raisin qui en résulte, le prix que recevra le viticulteur pour sa production.

CONCLUSION

Les organisations étudiées ont un rapport au commerce équitable très différent et ce, malgré les nombreux points de convergence qui les relient. Les convergences entre les trois organisations étudiées reposent sur leur présence dans le même secteur du commerce équitable (le vin), leur appartenance au même territoire (Chili) et surtout sur leur partenariat avec la même OCE (Oxfam-Wereldwinkels).

Nonobstant cet acteur fondateur commun, les rapports des organisations étudiées face au commerce équitable se développent selon des valeurs, des logiques et des pratiques différentes. Les impacts qui en découlent résument sommairement ces différences car c'est en fait le rapport relationnel au commerce équitable qui est dissemblable.

L'analyse comparée des impacts amène à conclure que la performance du commerce équitable n'est pas la même d'une organisation à l'autre. En fait, l'analyse de la performance du commerce équitable au sein d'une organisation doit tenir compte de deux

dimensions. D'une part, les impacts du commerce équitable, c'est à dire les résultats qui émergent de la relation équitable pour les différentes parties prenantes et, d'autre part, l'adhésion des organisations et de leurs activités aux principes et engagements du commerce équitable.

Nous aboutissons à deux conclusions : le mouvement équitable se déploie ,d'une part à travers un long processus et, d'autre part, présente une architecture flexible.

La première conclusion nous amène à concevoir la dynamique de l'échange équitable comme un **long processus** visant à construire un rapport de proximité entre les différents partenaires engagés dans la relation. Ce partenariat est une construction qui repose sur l'interaction entre les acteurs du groupement de producteurs du Sud, les acteurs de l'Océ du Nord et ceux de la communauté locale. Ainsi, la performance et les impacts du commerce équitable sont inhérents aux relations d'interdépendances entre les acteurs. Il s'avère donc impossible de construire rapidement une relation et d'y appliquer statiquement et stoïquement les principes d'équité promus par le commerce équitable. Il faut en fait tenir compte des complexités inhérentes aux individus, à l'organisation, à la communauté et au produit impliqués.

À cet effet, la chaîne d'activités créatrices de valeur des organisations collectives étudiées lève le voile sur quelques principes du commerce équitable qui ne sont pour le moment pas satisfaits. Alors que l'un des principes du commerce équitable préconise un commerce direct, c'est-à-dire qui vise à éliminer le maximum d'intermédiaires entre les producteurs et les consommateurs, la chaîne de création de valeur ajoutée de Sagrada Familia, par exemple, révèle une réalité différente. La commercialisation du vin équitable *Lautaro* implique plusieurs intermédiaires dont l'entreprise qui se charge de la vinification des raisins et celle qui fait l'embouteillage du produit fini. Le vin équitable se distingue des produits équitables traditionnels par une activité de transformation effectuée dans le pays producteur. Or, celle-ci n'est pas encore, dans le cas de Sagrada Familia, contrôlée par les producteurs. Elle pourrait être confiée à la coopérative Los Robles mais ce n'est pas non plus le cas. Toutefois, si la plus-value de la vinification et de l'embouteillage revient à des entreprises privées locales, elle contribue néanmoins à augmenter les activités économiques de la communauté, par l'emploi local.

Au niveau de la coopérative Los Robles, l'examen des impacts fait ressortir l'émancipation des petits producteurs comme un processus long et ambigu. Les modalités

de paiement, la dynamique inhérente à l'hétérogénéité des membres et la logique d'entreprise de la coopérative font du développement des producteurs marginalisés un parcours difficile et sinueux. Jusqu'à très récemment, peu d'efforts avaient été déployés de la part de Los Robles pour venir en aide à ses membres les plus précaires. À cet effet, la coopérative El Corazòn prétend n'être encore qu'un drapeau que secoue Los Robles devant les personnes qui s'intéressent au commerce équitable. Le rapport de Los Robles à El Corazòn semblait parfois guidé par l'intérêt d'être présent sur le marché équitable. Toutefois, il convient de soutenir que cette attitude tend à évoluer d'autant plus que le nouveau fonds écologique et social créé par Los Robles avec l'appui d'Oxfam-Wereldwinkels offre une voie de ré-équilibre.

Nonobstant ce parcours ambivalent, les vins de la coopérative Los Robles sont toujours présents sur les marchés équitables. Oxfam-Wereldwinkels perçoit dans ce partenariat une relation permettant d'augmenter les possibilités de développement durable des petits et moyens producteurs membres de la coopérative et d'améliorer la situation des travailleurs et celle de la communauté. Son appui au fonds écologique et social témoigne également de cette volonté.

Ainsi le commerce équitable peut être vu comme une construction sociale contribuant à réduire les inégalités dans les rapports Nord-Sud afin de permettre le développement local des communautés précaires. Toutefois, pour que le commerce équitable atteigne cet objectif, une certaine flexibilité dans les pratiques semble requise révélant l'**architecture variable** des groupements de producteurs en liens avec le marché équitable.

La coopérative Los Robles présente bien la flexibilité du commerce équitable. L'analyse montre que le commerce équitable peut être utilisé comme un instrument stratégique et marketing afin d'accéder à de nouveaux marchés. Si le statut coopératif et la présence, au sein du sociétariat, d'une coopérative formée de petits producteurs ont jusqu'à maintenant ouvert les portes du commerce équitable à cette ancienne coopérative, cette commodité passive atteint cependant un point critique. Un réalignement en accord aux objectifs du commerce équitable est devenu nécessaire. L'intérêt croissant que suscite la coopérative chez les différents promoteurs du commerce équitable semble déterminant pour le changement d'attitude qui s'observe. La direction de la coopérative comprend qu'elle doit maintenant s'impliquer davantage afin d'améliorer la situation de ses membres défavorisés, si elle désire assurer et maintenir sa présence dans le réseau

équitable. Cette prise de conscience a été favorisée par différents événements. Une harmonisation graduelle entre les pratiques de la coopérative et celles promues par le commerce équitable est perceptible.

Alors qu'au début de la relation, le commerce équitable a témoigné de sa flexibilité, c'est maintenant les valeurs de Los Robles qui semblent se réajuster et converger peu à peu vers les valeurs du mouvement. La recherche du développement des producteurs marginalisés implique une très grande responsabilité pour la coopérative à l'égard d'un processus de changement conduisant à une gouvernance démocratique encourageant la participation des membres même les plus petits, des sessions d'information et de formation et la promotion d'un développement social.

Du côté de Sagrada Familia, cette flexibilité du commerce équitable a permis la création d'une nouvelle entreprise constituée en société de capital fermé dont la gouverne toutefois suit la philosophie d'une organisation démocratique. De plus, malgré l'impossibilité de répondre à tous les principes soutenant le commerce équitable, cette organisation correspond à l'image véhiculée par le mouvement car elle est fondée par et pour les petits producteurs.

Toutefois, cette flexibilité n'est pas sans frontière. Le cas de la coopérative El Corazón, démontre bien les limites qui peuvent exister. Un commerce équitable réussi nécessite une contribution et un engagement conjoint qui impliquent des efforts réciproques et une attitude proactive. Un partenariat équitable est en fait le résultat d'un mutuel et continu ajustement entre les partenaires. Donc, pour que le commerce équitable soit porteur d'amélioration, il faut aussi que les producteurs acceptent de s'engager dans le processus.

Finalement, on peut se demander quelle coopération nouvelle pourrait s'installer entre ces trois entreprises collectives qui rejoignent toutes le même public de consommateurs de vin équitable, les clients des *Magasins du monde*, au travers la même OCE (Oxfam-Wereldwinkels). Comme les trois entreprises appartiennent au même territoire chilien, il devient intéressant de se questionner sur la possibilité d'un rapport équitable entre elles. La proximité géographique ainsi que la complémentarité des activités des deux entreprises collectives étudiées rendent propices une coopération interentreprises collectives, gage d'une meilleure performance et d'un développement communautaire supérieur. En fait, l'échange éthique est pertinent non seulement dans les activités entre

les pays du Nord et du Sud, mais aussi dans les sphères d'activités Sud-Sud et Nord-Nord.